

MÉTHODE D'ÉVALUATION DES PROGRÈS VERS LA DURABILITÉ

Série des outils et de la formation

Organismes pensants

**Huit caractéristiques des organismes qui encouragent
l'apprentissage par la pratique et qui y réagissent**

Eric Dudley et Alejandro Imbach

Mai 1997

Organismes pensants

**Huit caractéristiques des organismes qui encouragent
l'apprentissage par la pratique et qui y réagissent**

Eric Dudley et Alejandro Imbach

Mai 1997

UICN
Union mondiale pour la nature

- Éditeur : UICN, Gland, Suisse, et Cambridge, Royaume-Uni
Préparé et publié avec le soutien du Centre de recherches pour le développement international (CRDI), de la Direction de la coopération au développement et de l'aide humanitaire (DDA) de la Suisse et du *National Institute of Design* de l'Inde.
- Copyright : (1997) Union internationale pour la conservation de la nature et de ses ressources.
Toute reproduction de cette publication à des fins éducatives ou non commerciales est autorisée sans permission préalable du détenteur du copyright, pourvu que la source soit clairement indiquée. Toute reproduction pour fins de revente ou toute autre fin commerciale est interdite sans permission écrite du détenteur du copyright.
- Citation : UICN (1997) Méthode d'évaluation des progrès vers la durabilité – Série des outils et de la formation. Préparé par l'Équipe d'évaluation internationale de l'UICN/CRDI et des équipes de pays-pilotes en Colombie, en Inde et au Zimbabwe.

UICN (1997) Organismes pensants – Huit caractéristiques des organismes qui encouragent l'apprentissage par la pratique et qui y réagissent. Préparé par Eric Dudley et Alejandro Imbach.
- ISBN : Méthode d'évaluation des progrès vers la durabilité – Série des outils et de la formation : 2-8317-0342-5.

Organismes pensants – Huit caractéristiques des organismes qui encouragent l'apprentissage par la pratique et qui y réagissent : 2-8317-0348-4.
- Commandes : IUCN Publication Services Unit
219c Huntington Road, Cambridge CB 3 ODL, Royaume-Uni
Tél. : + 44 1223 277894 Fax : + 44 1223 277175
C. élec. : iucn.psu@wcmc.org.uk www : <http://www.iucn.org>
Un catalogue des publications de l'UICN est également disponible.

Les vues exprimées dans cette publication ne correspondent pas nécessairement à celles de tous les membres de l'UICN.

Cette brochure a été rédigée par Eric Dudley et Alejandro Imbach, membres de l'Équipe d'évaluation internationale de l'UICN, qui comprenait également Robert Prescott-Allen, Diana Lee-Smith, Ashoke Chatterjee, Adil Najam et Tony Hodge. Le travail du groupe était coordonné par Nancy MacPherson, de l'UICN.

Ce travail a été fait grâce à une subvention du Centre de recherches pour le développement international, Ottawa, Canada. Ces publications sont l'un des aboutissements du projet d'évaluation des progrès vers la durabilité de l'UICN (Union mondiale pour la nature) appuyé par le CRDI. Le projet a consisté à former au départ un groupe de travail international pour étudier les problèmes que présentent le contrôle et l'évaluation du développement durable. Le groupe a rapidement constaté que le contrôle et l'évaluation offrent peu d'intérêt si l'objectif à atteindre n'est pas bien connu, et qu'il valait mieux pour cela recourir à une méthode de questionnement. Un ensemble de méthodes et d'outils, et notamment les premières versions de cette brochure, ont été préparés et testés dans le cadre d'essais-pilotes sur le terrain, en Colombie, en Inde et au Zimbabwe.

La production de la version imprimée de cette brochure a été rendue possible par des subventions du Centre de recherches pour le développement international (CRDI, Canada) et de la Direction de la coopération au développement et de l'aide humanitaire (DDA) de la Suisse.

Au sujet de cette série

Cette série de huit brochures a été préparée par une équipe interdisciplinaire de personnes intéressées à évaluer les progrès vers la durabilité. Même si elles portent sur des questions différentes, les brochures partagent toutes un cadre et des principes communs. À notre avis, il faut envisager quatre étapes fondamentales et intimement liées pour comprendre le concept du développement durable et équitable.

1. Unité. Les humains sont inextricablement liés aux écosystèmes : les humains et l'environnement doivent être considérés ensemble et traités avec une importance égale. Les interactions entre les humains eux-mêmes et entre les humains et l'environnement sont complexes et mal comprises. Il faut donc commencer par...

2. Poser des questions. Nous devons admettre notre ignorance et poser des questions. Nous ne pouvons pas évaluer quelque chose sans savoir quelles questions poser. Pour être utiles – pour contribuer au progrès –, les questions doivent s'inscrire dans un contexte. C'est pourquoi il nous faut des...

3. Organismes pensants. Le contexte de l'approche fondée sur le questionnement est ici l'organisme, c'est-à-dire un groupe de personnes qui se réunissent pour poser des questions et apprendre ensemble. Selon nous, le processus de réflexion mène inévitablement à une méthode qui est...

4. Axée sur la personne. Nous sommes à la fois le problème et la solution. Notre principale forme d'action consiste à influencer la motivation du comportement humain.

La série s'ouvre par un document sommaire qui s'intitule *Aperçu des méthodes, des outils et des expériences sur le terrain : évaluation des progrès vers la durabilité*. Les sept autres volumes de la série peuvent être rangés en trois groupes :

Méthodes d'évaluation de systèmes (population humaine et écosystèmes)

- Cartographie analytique fondée sur la participation et la réflexion (CAPR)
- Évaluation de la durabilité rurale
- Planification de l'action en vue de la durabilité rurale

Méthodes d'auto-évaluation (à l'intention des organismes et des collectivités qui veulent examiner leurs attitudes, leurs capacités et leurs expériences)

- Organismes pensants

Outils (outils pouvant être utilisés avec l'une ou l'autre des méthodes ou avec d'autres méthodes)

- Baromètre de la durabilité
- Indicateurs communautaires
- Questions de survie

Les brochures intitulées *Évaluation de la durabilité rurale* et *Planification de l'action en vue de la durabilité rurale* sont conçues pour être utilisées ensemble. Elles peuvent aussi être utilisées avec la brochure intitulée *Cartographie analytique fondée sur la participation et la réflexion (CAPR)*, bien que cette méthode soit vue comme distincte. Les brochures

intitulées *Baromètre de la durabilité* et *Indicateurs communautaires* peuvent être utilisées avec toute méthode d'évaluation de systèmes. La brochure *Questions de survie* peut être utilisée avec toute méthode d'évaluation de systèmes ou d'auto-évaluation.

Il se peut fort bien que des méthodes ou des outils aient à être adaptés aux conditions locales et que certains ne se révèlent pas pertinents. Pour être durables, les solutions doivent être centrées sur l'humain. Nous prions donc le lecteur qui utilise ces documents de garder à l'esprit l'approche de base :

- reconnaître que les humains et les écosystèmes forment un tout;
- définir les questions à poser avant de chercher des indicateurs;
- donner aux groupes des occasions de réfléchir et d'apprendre collectivement.

Table des matières

Introduction	2
Caractéristique 1 : Rétroaction	5
Figure 1. Rétroaction	6
Caractéristique 2 : Planification fondée sur des hypothèses	7
Caractéristique 3 : Liens horizontaux forts	9
Figure 2. Contacts horizontaux entre pairs	9
Caractéristique 4 : Analyse complexe, mesures simples	11
Figure 3. Comparaison de points de contact	12
Caractéristique 5 : Vision claire du passé, du présent et de l'avenir .	13
Figure 4. Éléments d'un cadre d'action explicite	14
Caractéristique 6 : Tendance à engendrer des organismes pensants	15
Caractéristique 7 : Définition constructive de l'échec	17
Caractéristique 8 : Occasions de réflexion	19
Réfléchir sur quoi?	21
Figure 5. Chaîne d'influence	22

Introduction

Pourquoi envisager des organismes pensants?

L'apprentissage par la pratique suppose des pratiques qui encouragent l'apprentissage et y réagissent

Dans la planification classique, la société est subdivisée en parties, et chaque partie a une tâche donnée à accomplir. Ce système, qui s'inspire de la production industrielle, repose sur l'hypothèse que nous savons ce que nous faisons – que nous comprenons à la fois les problèmes à résoudre et la nature des solutions. Le système a été pensé en fonction de son efficacité de mise en oeuvre.

Des problèmes environnementaux récents ont montré que nous ne savons pas, en tant que société, ce que nous faisons. Nous avons besoin d'une nouvelle façon de gérer nos affaires qui nous permette de reconnaître notre ignorance et notre incompetence et d'en tenir compte. Le système doit réaliser un juste milieu entre l'efficacité de mise en oeuvre et une exploration attentive et pratique d'idées.

Bien que l'idée d'apprendre par la pratique ne soit pas neuve, les conséquences d'une telle approche pour la société et l'organisme n'ont pas été pleinement appréciées. Un organisme qui apprend en agissant – un organisme pensant – ne peut forcément pas ressembler à un organisme conçu uniquement pour agir. Dans un organisme pensant, le contrôle et l'évaluation des activités et des projets ne sont pas vus tant comme des tâches distinctes que comme une manière de penser qui doit imprégner la structure, les principes et les pratiques de l'organisme.

Même s'il n'y a pas de formule établie, nous pouvons commencer à décrire quelques-unes des caractéristiques-clés qu'un tel organisme doit présenter. Ces caractéristiques se manifesteront de différentes manières dans différents types d'organismes. Un organisme peut aussi bien prendre la forme d'un grand ministère que d'un petit conseil de village. Quels que soient la taille et le domaine d'intérêt des organismes, toutefois, leurs caractéristiques-clés sont communes à tous, et les principes qui les sous-tendent sont essentiellement les mêmes à tous les niveaux d'autorité et dans tous les domaines de discussion.

Les organismes qui oeuvrent dans le domaine du développement sont souvent vus comme des organismes qui réussissent, bien que leurs caractéristiques varient considérablement. Un certain nombre de traits récurrents, toutefois, témoignent de leur manque de capacité de réfléchir et d'apprendre :

- **Chef charismatique non démocrate.** Même s'il prône la participation et la démocratie, le chef est souvent autoritaire et incontesté. Le chef est souvent connu dans les milieux internationaux et il jouit de la faveur des bailleurs de fonds.
- **Taux de rotation élevé de jeunes personnes.** Le personnel professionnel est en majeure partie formé d'hommes et de femmes dans la vingtaine qui travaillent deux ou trois ans pour l'organisme.
- **Cabinet restreint.** L'orientation de l'organisme est définie dans les faits par un petit groupe de trois ou quatre personnes en place depuis longtemps.
- **«Eux» et «nous».** Une scission culturelle et pratique se fait entre les décideurs et le personnel de terrain.
- **Marginalisation de la section des questions féminines.** La problématique homme-femme est simultanément reconnue et écartée en ce qu'elle est confiée à un service distinct, isolé du travail principal.
- **Marginalisation de la section du contrôle et de l'évaluation.** De la même manière, le contrôle et l'évaluation sont coupés du travail quotidien.
- **Apparence de travail multidisciplinaire.** La présence de nombreuses professions différentes crée une illusion de travail multidisciplinaire, alors que, dans les faits, chacun travaille de son côté, suivant le schéma classique.
- **Développement excessif causé par la réussite.** L'organisme de développement qui réussit recueille plus de fonds, et son travail perd en qualité, alors que des organismes moins visibles vivent dans l'indigence.
- **Réinventer la roue.** Les mêmes erreurs sont commises et les mêmes solutions sont inventées maintes et maintes fois.
- **Travailleurs de terrain perplexes.** Les travailleurs de terrain n'ont souvent aucune idée des raisons pour lesquelles ils posent tel ou tel geste.
- **Professionnels désorientés.** Des professionnels idéalistes en viennent de plus en plus à s'interroger sur leur travail et sur les visées de leur organisme.

-
- **Création d'empire.** La création d'un empire de plus en plus grand devient une fin en soi.
 - **Le «centre de ressources» poussiéreux.** Le local baptisé «centre de ressources» est peu utilisé, et sa vocation n'est pas clairement définie.

Caractéristique 1 : Rétroaction

L'expérience de l'action, source d'information et de transformation de la politique

Tout système, qu'il s'agisse d'un organisme vivant ou d'une institution sociale, ne peut se développer que s'il réagit et s'adapte au changement. Il doit modifier son comportement en fonction de ce qu'il a compris des répercussions de ses actions antérieures. Tout système durable doit faire appel à la rétroaction. Un grand nombre d'organismes ne disposent pas des mécanismes de rétroaction adéquats.

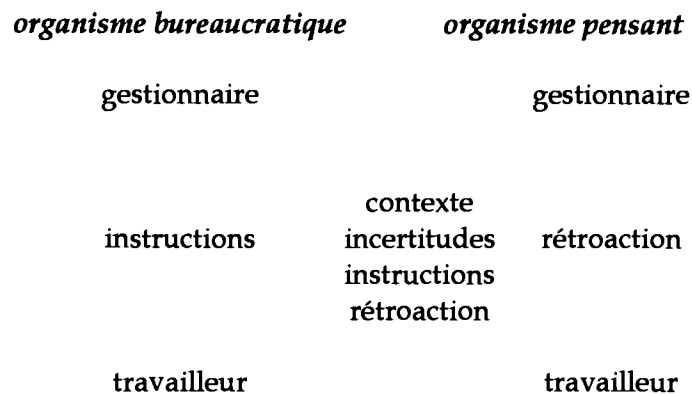
La question ne se limite pas nécessairement à une distinction entre l'organisation hiérarchique et l'organisation horizontale ou coopérative. En effet, rien n'empêche un système non hiérarchique parfaitement décentralisé de passer à côté d'importantes questions débordant des cadres locaux ou sectoriels; il arrive même qu'un tel système soit incapable de prendre des décisions. Les organisations hiérarchiques, en revanche, sont vouées à l'échec si le contrôle et le commandement s'y font uniquement du sommet à la base – modèle retenu dans la production industrielle et la planification militaire classique – puisque les décideurs se trouvent dans ce cas coupés de la réalité.

Une fois que les décideurs d'un organisme ont fait le premier pas – admettre leur propre ignorance –, les travailleurs de terrain qui sont exposés à la réalité quotidienne du quartier et du village sont perçus sous un jour neuf. Ils ne sont plus vus uniquement comme des machines ayant un travail à fournir, mais comme les yeux et les oreilles de l'organisme. Ils sont en fait le meilleur moyen dont dispose l'organisme pour recueillir des renseignements. Encourager la rétroaction n'équivaut pas simplement à faire en sorte que les travailleurs de terrain aient le sentiment de faire davantage partie d'une équipe; c'est un élément vital d'une stratégie de développement de l'entendement et de l'efficacité de l'organisme.

Alors que l'organisation bureaucratique classique s'appuie sur la diffusion d'instructions à sens unique, l'organisme pensant privilégie la circulation des renseignements dans les deux sens. Encourager ces échanges ne se résume pas à prévoir une boîte à suggestions au bureau. Pour créer un climat propice à la rétroaction, il importe que les renseignements diffusés du sommet à la base soient plus riches et qu'ils contiennent :

-
- **Le contexte.** Pourquoi l'instruction est-elle nécessaire? Sur quelle hypothèse repose-t-elle?
 - **Les incertitudes.** Quels sont les doutes des décideurs? Quels sont les aspects les moins sûrs?
 - **Les instructions.**
 - **Une rétroaction sur la rétroaction.** La rétroaction amont ne pourra durer que si elle devient un véritable dialogue, avec des réponses des deux côtés.

Figure 1. Rétroaction



Le détail des mécanismes d'application de la rétroaction dépendra des circonstances; dans tous les cas, toutefois, il importe de créer un esprit d'équipe qui permette aux travailleurs de terrain de se sentir associés à la prise de décisions.

Caractéristique 2 : Planification fondée sur des hypothèses

Projets de vérification et d'amélioration des hypothèses

Dans la planification de projet classique, on énonce un problème, on trouve une solution, puis on définit les mesures à prendre pour parvenir à cette solution. Cette méthode repose sur quatre hypothèses implicites en vertu desquelles :

- le problème est bien celui qu'on énonce;
- la solution proposée peut contribuer à résoudre le problème;
- les mesures prévues mèneront à la solution prévue;
- les mesures prévues peuvent être prises.

Il arrive bien souvent que ces hypothèses soient contestables. Dans la planification fondée sur des hypothèses, ces dernières sont formulées explicitement. Il peut paraître simple d'exposer toutes les idées sur lesquelles s'appuient des propositions, mais cela se révèle parfois difficile et fort révélateur. Souvent, le lien entre les objectifs fixés et les solutions proposées s'avère très discutable. Le processus peut aussi montrer que le problème est bien mal connu. Il peut mettre en évidence des hypothèses qui n'avaient pas été mises en doute jusque-là et laisser entrevoir de nouvelles avenues d'examen et mener à une modification des priorités.

Dans la planification et la gestion classiques, on définit souvent un chemin critique et un «arbre» d'action pour mettre en évidence les liens de dépendance d'une action par rapport à des actions antérieures. Un exercice analogue peut être fait dans le cas des hypothèses. Pour toute action envisagée, il est possible d'énumérer les hypothèses-clés qui forment le cadre de la proposition. Derrière ces hypothèses, il s'en trouvera d'autres.

Par exemple, dans bien des projets intéressant l'environnement, on assimile le problème - couper des arbres pour obtenir du bois de chauffage, par exemple - à un comportement social, puis on recommande un programme d'éducation pour le résoudre. En présence d'une telle proposition ou d'un vrai projet, les trois premières questions que nous devrions nous poser sont les suivantes :

-
- Y a-t-il une preuve que la demande de bois de chauffage soit la principale cause de la déforestation, ou comment pourrait-on vérifier cette hypothèse?
 - De même, y a-t-il une preuve que la population ignore les conséquences des gestes qu'elle pose?
 - Pourquoi devrait-on croire que l'éducation va changer le comportement de la population? Des mesures d'éducation sont-elles nécessaires? Suffiraient-elles?

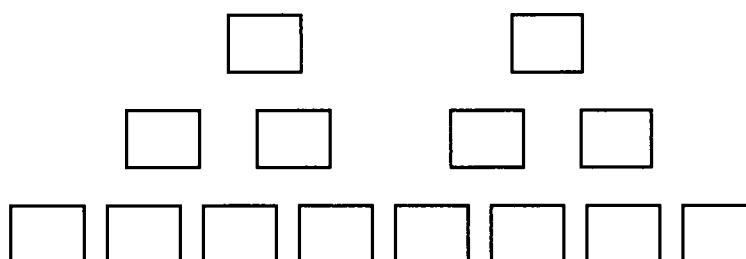
Dans la quasi-totalité des cas, il n'est pas possible de donner des réponses précises à des questions de cette nature avant de lancer un projet. L'idée n'est pas de transformer des organismes d'action en organismes de recherche, mais de voir dans tout programme d'action un véhicule de mise à l'essai d'idées et de développement de connaissances qui pourront être mises à profit ultérieurement.

Caractéristique 3 : Liens horizontaux forts

Encourager la communication entre les disciplines, les services et les organismes

Il est admis depuis longtemps que les structures hiérarchiques issues des formes classiques de gestion ne favorisent pas l'innovation. Dans tous les domaines, y compris dans le domaine du développement, la création de réseaux de pairs et d'équipes multidisciplinaires est encouragée.

Figure 2. Contacts horizontaux entre pairs



Dans les faits, toutefois, l'équipe multidisciplinaire n'est souvent rien d'autre que l'appellation élégante d'un groupe de personnes qui continuent de travailler isolément, chacune dans sa sphère professionnelle. Pour que des spécialistes puissent travailler dans un cadre multidisciplinaire, ils doivent aborder des questions et des problèmes qui débordent leur cadre de compétence et admettre que des membres d'autres professions s'occupent de questions qui relèvent de leur propre champ de compétence. Cette conduite va à l'encontre des valeurs traditionnelles : la recherche de l'excellence dans un domaine de spécialisation et, il faut bien l'avouer, la volonté de défendre son territoire contre d'éventuels envahisseurs.

De même, la création de réseaux de pairs, bien que théoriquement souhaitable, peut facilement se transformer en un terrain de lutte pour des ressources restreintes, chaque secteur ou profession cherchant à faire valoir son importance au lieu de s'efforcer de parvenir à une vue d'ensemble mieux équilibrée.

Les problèmes que suscitent la personnalité et la compétition sont difficiles à surmonter, surtout que ces éléments sont également d'importants facteurs d'innovation et de progrès. Il faut donc instituer des systèmes de récompenses, de perfectionnement professionnel et de pouvoir qui encouragent le travail interdisciplinaire au lieu d'y faire obstacle.

On ne pourra vraisemblablement créer un climat propice à des échanges constructifs de vues et d'expériences qu'en cherchant à promouvoir les éléments suivants :

- **Généralistes.** Créer des équipes multidisciplinaires ne suffit pas. Il doit y avoir plus de personnes qui sachent penser et agir dans un esprit interdisciplinaire. Il faut juger de plus en plus l'excellence en fonction de la capacité des gens à trouver des compromis pratiques entre des idées divergentes.
- **Petits groupes de travail.** Les professionnels ne devraient pas travailler isolément, mais être groupés en petites équipes multidisciplinaires. L'équipe devrait demeurer petite, car cela encourage une participation réelle des membres et la création d'un esprit d'équipe.
- **Pouvoir local.** Le pouvoir doit passer des secteurs thématiques aux secteurs géographiques. Les priorités doivent être fixées à l'échelon local, en fonction de la situation globale, et non en fonction d'un programme d'action sectoriel. Dans un organisme, cela doit se traduire par une décentralisation du pouvoir et une plus grande prise de décisions sur le terrain.
- **Spécialistes : appui versus directives.** Les organismes, les services et les travailleurs spécialisés doivent s'attacher à fournir des services, des conseils et des renseignements et plutôt qu'à mettre en route des programmes sectoriels.

Caractéristique 4 : Analyse complexe, mesures simples

Associer une vue d'ensemble du système à des mesures précises

Les gens en arrivent apparemment dans tous les domaines, et certainement dans celui du développement, à la conclusion qu'il faut adopter une façon de penser holistique. Nous avons compris que les choses sont toutes liées les unes aux autres.

Les questions environnementales sont inextricablement mêlées aux questions de développement, et toutes comportent des aspects culturels, économiques et politiques. Pourtant, dire qu'il nous faut penser à tout équivaut, en fait, à ne rien dire. S'il nous faut disposer d'un modèle intégral du monde avant de pouvoir poser des gestes, nous allons demeurer indéfiniment paralysés.

Il ne fait aucun doute que le problème actuel de la non-durabilité tient en grande partie à la spécialisation thématique que pratique depuis longtemps l'Occident, spécialisation qui a été à l'origine de l'excellence professionnelle, mais qui n'aide pas à donner une vue d'ensemble des choses. Le défi consiste donc à trouver comment avoir une vue d'ensemble des choses sans renoncer à l'excellence.

La nécessité de comprendre la complexité de la totalité se traduit souvent par l'établissement de plans d'action complexes qui sont une source de chaos. Nous devons trouver le moyen de parvenir à une analyse sophistiquée de la complexité pouvant inspirer des mesures simples, efficaces et réalisables.

À la page précédente, nous avons recommandé que le processus de décision ait moins un caractère thématique que géographique et que les services spécialisés donnent des avis et non des directives. Concrètement, cela signifie que nous devons nous écarter d'une façon de faire dans laquelle chacun des membres de la grande famille des organismes thématiques de l'ONU a son propre programme de mise en oeuvre, au profit d'une autre dans laquelle l'accent est mis sur le développement et l'appui d'organismes locaux vigoureux. La force réelle de ces organismes doit résider dans une connaissance approfondie du milieu et une capacité de synthèse. Ils doivent en particulier être en mesure d'encourager leurs membres à :

-
- **Formuler des questions d'un point de vue global.** Il importe que les questions auxquelles les projets doivent apporter une réponse soient claires et précises, mais formulées en fonction d'une connaissance étendue du contexte.
 - **Trouver le niveau de synthèse voulu.** Des questions différentes ont intérêt à être confiées à des niveaux différents. Dans de nombreux organismes, la prise de décisions est trop souvent l'affaire d'un seul groupe d'acteurs du même niveau. Les organismes doivent s'habituer à trouver le niveau qui convient à chaque problème (communautaire, municipal ou régional, par exemple).

Figure 3. Comparaison de points de contact



Caractéristique 5 : Vision claire du passé, du présent et de l'avenir

Partager les expériences, les vues et les objectifs de l'organisme et en débattre

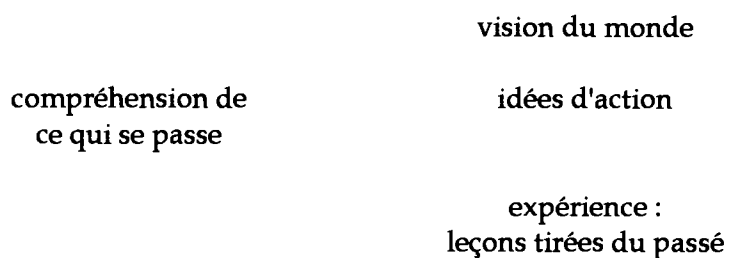
Le développement durable et équitable n'est pas une science qui s'appuie sur des manuels et des règles inviolables. C'est pourquoi il est difficile de décrire des expériences et d'en tirer des leçons utiles qui puissent s'appliquer à des milieux et des moments différents. Il arrive souvent qu'une collectivité ou un organisme commette les mêmes erreurs et en tire les mêmes leçons. Dans une certaine mesure, cela est non seulement inévitable, mais aussi souhaitable. Si les erreurs sont nos meilleures expériences d'apprentissage, elles sont nécessaires.

Toutefois, pour qu'un organisme progresse, il doit disposer de mécanismes qui lui permettent d'apprendre et d'étendre progressivement la base des convictions partagées par tous. Généralement, cette «base» reflète la pensée d'une poignée de personnes-clés qui ont créé l'organisme et qui y sont demeurées attachées depuis des années. Les principales choses sur lesquelles ces personnes s'entendent sont généralement implicites et elles se sont développées au fil des ans. Quand ces personnes partent, la mémoire collective de l'organisme s'en ressent; et si elles ne partent pas, les nouveaux arrivants se trouvent inévitablement exclus de cet entendement sous-entendu. Pour que l'«esprit» de l'organisme soit partagé par tous les membres, il faut instituer des moyens officiels pour constater par écrit la «mémoire» de l'organisme, c'est-à-dire :

- **Le passé** : l'histoire des expériences de l'organisme.
- **Le présent** : le modèle du contexte dans lequel l'organisme oeuvre et la façon de travailler de l'organisme dans ce contexte.
- **L'avenir** : la vision qu'a l'organisme de l'avenir ainsi que les moyens envisagés pour y parvenir.

Dans un organisme occupé, dresser un tel constat peut paraître une tâche fastidieuse qui détourne l'attention du travail réel. À long terme, toutefois, l'organisme dont la vision des choses est clairement définie et partagée économisera du temps en rendant ses efforts plus efficaces et mieux dirigés.

Figure 4. Éléments d'un cadre d'action explicite



Décrire, étayer et réviser régulièrement le cadre d'action de l'organisme devrait être la tâche principale des responsables du contrôle et de l'évaluation. Ces connaissances ne peuvent pas être enregistrées une fois pour toutes. L'organisme devrait disposer d'un document qui évolue et qui fournisse un point de référence à la fois souple et permanent du travail de l'organisme.

Caractéristique 6 : Tendance à engendrer des organismes pensants

Encourager les bénéficiaires et les participants à prendre en charge leurs propres projets

L'attitude d'un organisme pensant ne peut évoluer que si les gens croient que leurs idées peuvent mener à des changements. Dans les organismes et les programmes d'envergure, bien des gens se sentent impuissants à modifier des orientations ou des activités. Les décisions se prennent trop loin de ceux qui pourraient y contribuer utilement.

Dans un organisme pensant, on s'efforce de faire en sorte que, à tous les niveaux, nul ne soit trop éloigné de la prise de décisions. Dans un organisme de développement, cette façon de voir prendra la forme d'une politique de décentralisation en vertu de laquelle chaque élément a son propre domaine d'initiative et d'orientation. Les travailleurs auront plus tendance à s'engager s'ils constatent que leur avis influence des politiques qui ont une incidence directe sur leur travail. L'engagement accru de tous, à tous les niveaux, donnera lieu à des améliorations qualitatives qui compenseront plus que largement toute perte de contrôle de la direction.

L'aboutissement inévitable d'un processus de décentralisation est la séparation des éléments de l'organisme, qui deviennent des entités viables. Dans le secteur privé, un nombre important de grandes entreprises parmi les plus progressives ont reconnu qu'elles avaient avantage à encourager leurs employés à se séparer et à former des entreprises qui pourront leur vendre des services. Dans le domaine du développement, les organismes ont encore plus tendance à grossir à mesure qu'ils essaient d'étendre leur empire.

Les effets de la décentralisation ne se limitent pas à l'organisme; ils touchent aussi les bénéficiaires prévus du développement. Même si on a beaucoup parlé de participation communautaire ces dernières années, on constate que, dans la majorité des projets de développement, ce sont des organismes de l'extérieur qui dirigent ou qui exécutent des travaux communautaires. Un organisme de développement pensant doit encourager les collectivités à se donner des organismes propres pour définir et diriger leurs propres projets. Ces organismes devraient à leur tour être encouragés à créer, dans la collectivité, d'autres organismes qui, dans une certaine mesure, puissent orienter leur propre destinée - coopératives de production, comités de quartier et organismes analogues.

Un processus de développement qui s'appuie sur des organismes pensants fera ainsi intervenir un grand nombre de petits organismes hautement motivés qui communiquent entre eux et s'échangent des renseignements fondés sur leurs connaissances et leur analyse du milieu.

Caractéristique 7 : Définition constructive de l'échec

Voir les erreurs et les échecs comme d'importants moyens d'apprendre

La conjuration actuelle de la réussite à tout prix nous empêche de tirer des leçons de nos échecs. Le phénomène s'observe à tous les niveaux, des gouvernements et des organismes d'aide du Nord aux travailleurs de terrain et aux collectivités locales. Chacun a intérêt à croire que les projets ont été couronnés de succès. Cela tient en partie à la nature humaine, mais également à une volonté de survivre dans un climat de concurrence. Les collectivités doivent encourager les organismes de développement à revenir, les travailleurs de terrain doivent atteindre leurs objectifs pour garder leur emploi, les organismes locaux doivent plaire à ceux qui les financent, et les bailleurs de fonds doivent montrer que l'argent est bien dépensé.

Il est pourtant évident que bien des projets de développement échouent. Les échecs peuvent tenir à diverses raisons, mais ils viennent le plus souvent d'un certain manque de compréhension du cadre de travail ou du processus de mise en oeuvre du projet. Dans un cas comme dans l'autre, ce manque de compréhension peut se révéler très informatif en ce qu'il fournit une indication des domaines qui méritent une analyse et des politiques à modifier. Pourtant, tant que le financement demeurera tributaire du succès, la connaissance tirée des échecs – la connaissance susceptible de fournir les meilleures explications – demeurera inaccessible.

Nous nous trouvons là devant un dilemme puisque nous avons manifestement besoin de critères pour choisir des projets, des travailleurs et des collectivités, et que ces critères doivent comporter des mesures de succès. Le succès et l'échec ne peuvent pas être écartés, et analyser d'une manière constructive un échec doit faire partie intégrante de tout processus de rétroaction. L'échec ne devrait pas être vu comme une calamité imprévisible, mais comme le produit prévisible d'un processus d'apprentissage par la réflexion. L'absence d'échec a quelque chose de suspect.

La seule véritable solution est l'établissement d'une relation à long terme de confiance entre les parties, entre l'organisme international et les organismes locaux, entre les organismes locaux et les travailleurs de terrain, entre les travailleurs de terrain et la collectivité. Dans une telle relation, tous croient au succès de l'entreprise, et l'on s'arrange pour tenir compte des échecs et en tirer

des leçons. Toutefois, de telles relations d'appui mettent du temps à se développer, et il faut par conséquent instituer d'autres mécanismes pour reconnaître et comprendre les échecs. Ces mécanismes peuvent eux-mêmes contribuer à façonner la relation de confiance souhaitée.

Cerner et analyser de façon constructive les échecs ou les résultats imprévus devrait être encouragé et récompensé dans le contrôle et l'évaluation des projets. Le rapport dans lequel il n'est fait état d'aucun échec devrait être contesté. L'idée d'échec devrait être élargie de manière à déborder les limites des éléments du projet, afin que les travailleurs associés au projet en viennent à se demander si le projet s'attaque au bon problème. L'aspect le plus important d'un projet réside-t-il plus dans ce qui n'est pas fait que dans ce qui est fait? Les bénéficiaires sont-ils ceux qui ont le plus besoin de l'aide? Le projet concerne-t-il leurs besoins les plus pressants?

Bien des travailleurs de terrain savent que l'une des choses les plus difficiles à faire peut être d'amener un groupe de la collectivité à critiquer un projet ou un organisme. Ici encore, la seule solution à long terme est une relation de confiance. Les collectivités peuvent néanmoins être encouragées à faire des comparaisons entre des projets, à dire lequel a été le meilleur et à expliquer pourquoi un autre a été moins bon.

Caractéristique 8 : Occasions de réflexion

Susciter et perpétuer des occasions de réflexion au lieu de laisser le hasard faire

Obtenir un organisme pensant ne se fait pas du jour au lendemain; c'est une entreprise qui demande une attention constante. Susciter la réflexion demande plus qu'un engagement général de principe : des moments précis doivent être prévus pour orienter et stimuler la réflexion. Si de telles occasions ne sont pas instituées et perpétuées, l'effort de réflexion sera vraisemblablement abandonné sous la pression des activités quotidiennes.

La forme des occasions de réflexion dépendra de la taille et de la nature de l'organisme, et il est possible qu'il faille en prévoir plusieurs types différents. Par exemple, il est assez courant que les petits organismes ou les équipes d'un organisme tiennent toutes les semaines des réunions de planification ou organisent des dîners de groupe moins officiels. Toutefois, les réunions de ce genre peuvent rapidement devenir des obligations fastidieuses, précisément à cause de la fréquence. Il faudrait peut-être les compléter ou les remplacer par des réunions moins fréquentes, mais plus orientées, où les participants pourront vraiment s'abstraire de leurs responsabilités quotidiennes et envisager la situation plus globalement.

L'un des sujets de telles réunions peut être l'échec. Comme nous l'avons vu dans les pages précédentes, l'analyse constructive des échecs est un aspect important de la réflexion. Comme les échecs sont souvent ignorés, une tribune d'examen des conséquences de certains échecs aidera à briser la conjuration de la réussite.

La réflexion ne doit pas nécessairement se faire dans des réunions. Elle peut être écrite. Dans bien des organismes, on consacre beaucoup de temps, d'efforts et d'argent à produire des rapports, mais l'on rédige peu de textes où sont posées des questions et explorées des idées. Certains organismes publient un bulletin pour encourager des débats théoriques. Bien que ces bulletins offrent un intérêt indéniable, ils sont parfois trop restrictifs. Dans certains organismes et groupes de travail, la simple note photocopiée d'une ou deux pages fournit un important véhicule de partage d'idées et d'observations. Les occasions de réflexion peuvent prendre d'autres formes comme les visites de terrain de projets d'autres organismes.

L'effort de réflexion de l'organisme est la responsabilité de chacun de ses membres. Toutefois, pour alimenter la réflexion, quelqu'un doit prendre la responsabilité de s'occuper des occasions de réflexion. Même s'il est généralement admis que les organismes de développement devraient disposer de services de contrôle et d'évaluation, la portée des activités de ces services est souvent trop restreinte. Il est impossible d'évaluer un projet ou un programme sans comprendre le cadre en fonction duquel les activités peuvent être évaluées. La réflexion doit précisément favoriser cette compréhension.

C'est aux personnes responsables du contrôle et de l'évaluation qu'il devrait revenir de susciter et de perpétuer des occasions de réflexion. Cela ne signifie pas que l'équipe de contrôle et d'évaluation devrait devenir l'équipe de définition des politiques, mais simplement qu'elle devrait faciliter le processus d'apprentissage de l'organisme. L'équipe devrait prendre les initiatives suivantes :

- trouver des moyens pratiques d'encourager la réflexion;
- définir des groupes intersectoriels qui puissent réfléchir utilement ensemble;
- relever des lacunes de compréhension;
- définir des thèmes issus des expériences en cours;
- trouver des personnes ayant des expériences analogues.

Réfléchir sur quoi?

Définir une vision claire pour orienter la réflexion

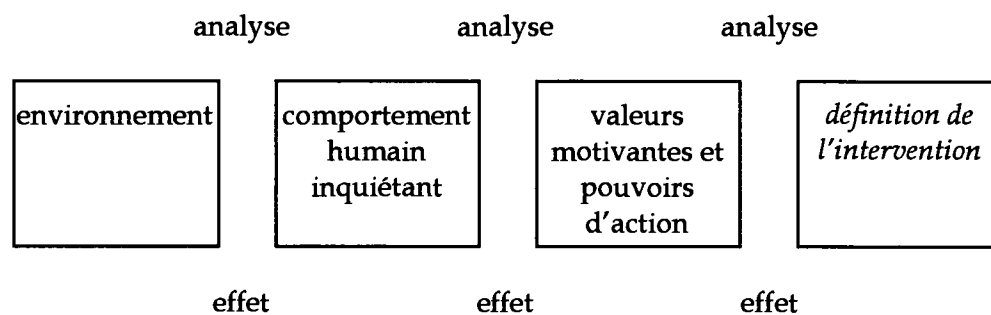
Il y a peu d'intérêt à créer des organismes pensants si nous n'avons pas au moins une idée générale de ce que nous essayons d'obtenir. Nous essayons tous théoriquement de favoriser un développement qui est à la fois durable et équitable, mais nous ne nous entendons pas sur la forme que le développement devrait prendre. Dans une brochure parallèle intitulée *Questions de survie*, nous avons formulé un ensemble de questions de base qui pourraient servir de point de départ à la définition de nos objectifs.

- **Changement.** En quoi votre environnement est-il en train de changer?
- **Problèmes.** Quels sont les problèmes nés des changements? Quels étaient les problèmes antérieurs?
- **Victime.** En quoi votre environnement est-il touché par d'autres, d'une façon qui paraît indépendante de notre volonté?
- **Coupable.** Quelle influence avez-vous sur la vie d'autres personnes?
- **Connaissance.** D'autres connaissent-ils votre milieu? Qu'en savent-ils?
- **Communauté.** D'autres ont-ils vos problèmes ou des problèmes analogues?
- **Valeurs.** Quelles sont vos aspirations?

Selon nous, ces questions devraient nous aider à mettre en évidence l'insuffisance de nos connaissances et à faire porter nos efforts sur les grandes inconnues.

L'étape suivante consiste à commencer à travailler à partir de l'hypothèse de base selon laquelle le développement non durable et inéquitable est causé par le comportement humain et que la solution consiste à modifier ce comportement. En vertu de cette hypothèse, le comportement humain est apparemment déterminé par les valeurs et le pouvoir d'action des acteurs en jeu. Le rôle des organismes de développement consiste alors à influencer les valeurs motivantes et les pouvoirs d'action des gens.

Figure 5. Chaîne d'influence



Ce cadre théorique simple permet amplement à un véritable organisme pensant de se préparer à aller au-delà des symptômes superficiels en vue d'explorer les causes fondamentales des problèmes et les remèdes possibles.

Fondée en 1948 sous l'appellation Union internationale pour la conservation de la nature et de ses ressources, l'UICN réunit des États, des organismes publics et un large éventail d'organisations non gouvernementales dans un partenariat mondial unique : plus de 800 membres venant de quelque 136 pays. L'UICN cherche à influencer, à encourager et à aider des sociétés du monde à préserver l'intégrité et la diversité de la nature et à faire en sorte que l'utilisation des ressources naturelles soit équitable et écologiquement durable. L'Union s'appuie sur les points forts de ses membres, de ses réseaux et de ses partenaires pour développer leur capacité et appuyer des alliances mondiales de sauvegarde des ressources naturelles à l'échelon local, régional et planétaire.

Le Programme des stratégies de durabilité de l'UICN vise à renforcer les moyens de planification, d'orientation et de mise en oeuvre stratégiques qui vont dans le sens du développement durable, et ce, au niveau mondial, national et local. Travaillant de concert avec des réseaux de praticiens de la stratégie des États membres, d'organismes partenaires et d'ONG, le Programme participe à l'élaboration de concepts et à l'analyse de stratégies, au développement de moyens de planification stratégique et pratique, et à la définition de meilleures méthodes d'évaluation du bien-être des humains et de la conservation des écosystèmes.

Publications de cette série :

- Évaluation des progrès vers la durabilité : aperçu
- Cartographie analytique fondée sur la participation et la réflexion (CAPR)
- Questions de survie
- Baromètre de la durabilité
- Organismes pensants
- Évaluation de la durabilité rurale
- Planification de l'action en vue de la durabilité rurale
- Indicateurs communautaires

**IDRC
CRDI**

CANADA

Produit avec
l'aide du
Centre de
recherches
pour le
développement
international

UICN

Union mondiale pour la nature

28, rue Mauverney
CH - 1196 Gland, Suisse
Programme des stratégies de
durabilité
Tél.: ++ 4122 - 999 00 01
Fax : ++ 4122 - 999 00 25
C. élec. : mail@hq.iucn.org